



## CULTURA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DE EQUIPES DE ALTO RENDIMENTO: OS CASOS FC BARCELONA, SPORTING CLUB DE PORTUGAL E AFC AJAX

### RESUMO

Em todo o mundo, a chamada Indústria do Esporte vêm experimentando vertiginoso crescimento financeiro. Com isso, o papel das agremiações esportivas adquiriu especial importância dentro da sociedade contemporânea global. A relevância do planejamento estratégico dessas organizações fez crescer a necessidade dos clubes esportivos investirem em estratégias que permitam o seu correto posicionamento no mercado e as suas conquistas no campo esportivo. A implantação e o desenvolvimento de uma cultura organizacional que permita o desenvolvimento de uma identidade do clube que agregue todos os seus *stakeholders* – atletas, torcedores, patrocinadores, marcas, investidores e outros -, é uma dessas estratégias. A criação estratégica e planejada de valores e princípios organizacionais que equilibrem resultados econômicos, mercadológicos e financeiros, com a *performance* esportiva, colabora para o desenvolvimento e implantação de uma cultura, que gera receita e traz conquistas no campo esportivo. O objetivo deste artigo é analisar três casos de sucesso – FC Barcelona, da Espanha; Sporting Club de Portugal; e, AFC Ajax, da Holanda -, de organizações esportivas que implantaram estratégias dessa natureza na Europa. Pretendemos, com isso, estimular agremiações esportivas do Brasil a adotarem estratégias semelhantes.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Equipes Esportivas; Gestão do Esporte; Identidade Clubística e Gestão de Marca.

## ORGANIZATIONAL CULTURE AND MANAGEMENT OF ELITE SPORT'S TEAMS: THE CASES FC BARCELONA SPORTING CLUB DE PORTUGAL AND AFC AJAX

### ABSTRACT

Worldwide, the Sports Industry is experiencing staggering financial growth. Thus, the role of sporting clubs acquired particular importance within the global contemporary society. The relevance of the strategic planning of these organizations has increased the need for sports clubs to invest in strategies that allow their correct market positioning and its achievements in the sports field. The implementation and development of an organizational culture that enables the development of a team identity that aggregating all yours stakeholders - athletes, fans, sponsors, brands, investors and others - is one such strategy . The strategic and planned organizational values and principles that balance economic, market and financial results, with the sports performance, creation contributes to the development and deployment of a culture that generates revenue and brings achievements in the sports field. The objective of this paper is to analyze three cases of success - FC Barcelona of Spain, Sporting Club de Portugal, and, AFC Ajax, Holland - of sports organizations that have implemented such strategies in Europe. We intend, therefore, to encourage sporting clubs from Brazil to adopt similar strategies.

**Keywords:** Organizational Culture; Sports Teams; Sports Management; Team's Identity and Brand Management.

**CULTURA ORGANIZATIVA Y GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO: LOS CASOS DE FC BARCELONA SPORTING CLUB DE PORTUGAL Y AFC AJAX**

**RESUMEN**

A nivel mundial, la Industria del Deporte está experimentando un asombroso crecimiento económico. Por lo tanto, el papel de los clubes deportivos adquirió especial importancia dentro de la sociedad contemporánea global. La relevancia de la planificación estratégica de estas organizaciones ha aumentado la necesidad de los clubes deportivos en invertir en estrategias que permitan su posicionamiento en el mercado correcto y sus logros en el campo de deportes. La implementación y desarrollo de una cultura organizacional que permite el desarrollo de una identidad clubística y la agregación de todos sus grupos de interés - atletas, aficionados, patrocinadores, marcas, inversores y otros - es una de esas estrategias. La creación estratégica y planejada de una cultura organizativa con valores y principios que equilibren los resultados económicos, financieros y de mercado, con el rendimiento deportivo, genera ingresos y trae logros en el campo de deportes. El objetivo de este trabajo es analizar tres casos de éxito de organizaciones deportivas - FC Barcelona de España, Sporting Club de Portugal y AFC Ajax de Holanda - han implementado este tipo de estrategias en Europa. Tenemos la intención, por lo tanto, para alentar a los clubes deportivos de Brasil a adoptar estrategias similares.

**Palabras clave:** Cultura Organizativa; Equipos Deportivos; Gestión Deportiva; Identidad Clubística y Gestión de Marca.

Ary José Rocco Júnior<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP. Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração de Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – PMA-GE/UNINOVE. Brasil. E-mail: [aryrocco@uninove.br](mailto:aryrocco@uninove.br)

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas três décadas, estamos assistindo ao vertiginoso crescimento da chamada Indústria do Esporte. Os negócios relacionados às atividades esportivas têm gerado, ano a ano, um aumento do interesse da população mundial nas atividades esportivas, seja como possibilidade de lazer, seja como possibilidade de consumo dos seus produtos, quase sempre ligados ao entretenimento.

Novas estratégias estão surgindo para melhor aproveitamento, por parte das empresas que investem no setor esportivo, de todos os recursos financeiros e potenciais consumidores que esse universo oferece. A gestão do esporte, antes realizada de forma amadora, passou a se profissionalizar e a demandar dos seus atores a aplicação de metodologias ou práticas que levem as organizações esportivas àquilo que é o cerne do papel do gestor do esporte: o equilíbrio entre os resultados econômico, financeiro e esportivo das entidades que administram.

Em dezembro de 2013, por exemplo, a *The European Club Association* (ECA)<sup>2</sup>, divulgou um relatório, o *Report on Youth Academies in Europe*<sup>3</sup>, com o objetivo de analisar o trabalho realizado por várias equipes europeias no desenvolvimento de suas categorias de base. O material procurou, também, estudar as políticas e estratégias organizacionais de 96 clubes de 41 países da Europa que levam à revelação de jovens talentos para as agremiações e, também, para o futebol mundial.

Como parte de suas conclusões finais, o *Report on Youth Academies in Europe* apontou os fatores críticos para o sucesso no desenvolvimento das categorias de base dos clubes pesquisados. Cinco foram os principais elementos apontados (ECA, 2013, p. 147): a) visão da direção da agremiação sobre a transição dos jogadores da base para o futebol profissional; b) equipe técnica de direção das categorias de base qualificada e experiente; c) comunicação adequada entre as categorias de base e a equipe principal (profissional); d) implementação da visão de desenvolvimento do futebol e da organização (do clube); e, e) recrutamento eficaz de talentos.

Todos os itens levantados podem ser agrupados dentro daquilo que se convencionou chamar, dentro das modernas técnicas de gestão de empresas e instituições, como comunicação organizacional. Pelos resultados apresentados pela pesquisa é possível perceber que, dentro das

necessidades contemporâneas do esporte de alto rendimento mundial, a implantação, e o correto gerenciamento de uma cultura organizacional, rendem excelentes benefícios para a gestão dos clubes e entidades envolvidas neste gerenciamento.

A gestão esportiva, para ser eficaz e eficiente, deve, em sua essência, equilibrar os resultados econômico, financeiro e esportivo das agremiações gerenciadas. A comunicação organizacional, quando pensada estrategicamente, pode, ao mesmo tempo, contribuir para a melhoria da *performance* esportiva e ajudar na construção da identidade de um clube esportivo, melhorando o posicionamento de sua marca no mercado, colaborando, com isso, para a excelência também dos resultados econômico e financeiro da entidade.

A cultura da prática do esporte, antes associada aos limites e fronteiras nacionais; agora apresenta uma dimensão global. A base do esporte, outrora alicerçada nas seleções nacionais, passou a ser determinada pelo desenvolvimento e crescimento dos principais clubes do mundo. O futebol, antes um produto simbolicamente do Estado, passou rapidamente, no imaginário dos seus adeptos e profissionais, a ser um produto regido pelas leis e regulamentos do mercado global.

Com isso, a cultura das diferentes nacionalidades, que até então norteava a prática do esporte, passou, mesmo que de forma inconsciente, a ser moldada dentro de uma estrutura empresarial. Os principais clubes do mundo, formados por atletas de diversas nacionalidades, começaram a perceber que o desenvolvimento de uma cultura própria, com a criação de uma identidade calcada em valores clubistas, em geral, resultava em excelentes resultados nas competições esportivas.

Na Europa, onde a prática da gestão do esporte encontra-se em um momento mais avançado do que no Brasil, a construção e o desenvolvimento da cultura organizacional de um clube esportivo começa no projeto de gerenciamento de suas categorias de base. Tal afirmação pode ser comprovada pelos fatores críticos de sucesso para a gestão das categorias de base dos principais clubes europeus apontados pelo *Report on Youth Academies in Europe* do *The European Club Association*.

O objetivo deste artigo é discutir, de forma teórica e qualitativa, a implantação e o desenvolvimento de cultura organizacional nos três clubes apontados pelo Relatório do ECA como aqueles

---

<sup>2</sup> A *The European Club Association* (ECA) é a Associação Europeia de Clubes, organização independente que procura representar e salvaguardar os interesses dos clubes que participam das principais competições profissionais da Europa. A entidade congrega 214 clubes de 53 Federações Nacionais do “Velho Continente” e trabalha em prol do desenvolvimento das agremiações. Foi fundada pelos clubes e reconhecida pela União Europeia de Futebol (UEFA) e a Federação de Futebol Associado (FIFA) em janeiro de 2008.

<sup>3</sup> Relatório das Jovens Academias na Europa. Academia é a denominação, em geral, dada pelas agremiações europeias para aquilo que, aqui no Brasil, chamamos de categorias de base.

que melhor gerenciam suas Academias de Futebol<sup>4</sup> na Europa (Victorino, 2013) – FC Barcelona, da Espanha; Sporting Club, de Portugal; e, AFC Ajax, da Holanda. É nossa intenção, através do método da revisão bibliográfica e da análise documental, identificar as razões, ou fracassos, dos projetos de comunicação organizacional na construção, a partir das categorias de base, de uma identidade que contribua para os resultados econômico, financeiro e esportivo dessas agremiações.

Para Eriksson & Kovalainen (2008), o estudo de caso na área de negócios, permite a socialização de experiências de gestão, que em determinados contextos apresentaram excelentes resultados. Sua análise serve como um relato de experiência, que funciona como inspiração para outros gestores. Porém, há a necessidade de não se generalizar os resultados das experiências relatadas. Os mesmos autores apresentam, como fontes documentais que podem ser usados nos estudos de caso, relatórios, artigos de jornais, materiais de entrevista, etc. São esses elementos que utilizaremos, para a construção deste artigo, como fontes de informação e metodologia de pesquisa.

É nossa intenção demonstrar, como o resultado de uma política de construção de uma cultura organizacional estruturada, permite a essas agremiações europeias criarem uma identificação com seus torcedores em todo o mundo, rendendo a essas entidades um excelente posicionamento econômico-financeiro de mercado, combinado a conquistas de títulos e à boa *performance* em todas as competições das quais participam.

Pretendemos com o artigo, chamar a atenção para uma área ainda pouco pesquisada e analisada no Brasil, a da comunicação organizacional, e que pode render excelentes frutos, se implantada corretamente, a clubes e entidades esportivas em nosso país. Com isso, acreditamos contribuir para a melhoria das técnicas de gestão do esporte no Brasil, modernizando sua forma de execução, com ênfase na obtenção de resultados econômicos, financeiros e esportivos.

## 2 A CULTURA DO FUTEBOL E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A literatura apresenta diferentes definições de cultura e vários aspectos apontados por teóricos das mais diversas áreas que a caracterizam. T. S. Eliot (1988, p.33), por exemplo, afirma que “a cultura do indivíduo depende da cultura de um grupo ou classe, e que a cultura do grupo ou classe depende da cultura da sociedade a que pertence este grupo ou classe”. O autor realça, ainda, o papel da educação para a

construção da cultura. A educação, para Eliot (1988, p.34), funciona como o elemento propagador da cultura.

Para Dias, algumas características são fundamentais para se entender o conceito de cultura.

(...) Ela é transmitida pela herança social e não pela herança biológica. Depende do processo de socialização do indivíduo. (...) Compreende a totalidade das criações humanas. Inclui ideias, valores, manifestações artísticas de todo tipo, crenças, instituições sociais, conhecimentos científicos e técnicos, instrumentos de trabalho, tipos de vestuário, alimentação, construções etc. (...) É uma característica exclusiva das sociedades humanas (Dias, 2000, p.50).

O futebol é, hoje, um dos aspectos da cultura que mais interfere na vida social das pessoas e na formação da própria cultura de um país. A difusão do esporte pelo mundo possibilitou que diferentes culturas e nações construíssem formas particulares de identidade por meio de sua interpretação e forma de praticar o esporte mais popular do planeta.

O Brasil, por exemplo, é reconhecido em todo o mundo como o “país do futebol”. Tal reconhecimento ocorre, primordialmente, pelos excelentes resultados obtidos pelas seleções brasileiras de futebol nas Copas do Mundo de 1958, 62, 70, 94 e 2002. Além do sucesso representado por essas conquistas, a forma dos brasileiros praticarem a modalidade futebol é admirada mundialmente pela habilidade de seus jogadores e pela beleza plástica com que suas equipes praticam o esporte (Winner, 2000).

A prática do futebol na Itália é caracterizada historicamente pela filosofia do “*catenaccio*” ou retranca como conhecemos no Brasil. “*Catenaccio*” significa literalmente, em italiano, “porta trancada”. É um sistema tático considerado vencedor pelos italianos, desde a década de 1960, quando a Internazionale de Milão, dirigida por Helenio Herrera, foi duas vezes campeã europeia de clubes utilizando esse sistema. O “*catenaccio*” é caracterizado por uma defesa forte, sólida e consistente, com destaque para o papel do líbero, atleta encarregado de “trancar” a defesa no caso de um dos seus companheiros falharem (Winner, 2000). Defender bem e não dar espaço para o adversário criar oportunidades de gol é o objetivo principal do modelo.

O sistema de jogo baseado no “*catenaccio*” valoriza alguns sentimentos presentes na cultura italiana. A questão da valorização do modelo de defesa alicerçado na proteção de sua meta remonta à história

<sup>4</sup> Academia de Futebol é, em geral, a denominação dada na Europa às categorias de base das principais equipes do Velho Continente.

italiana e, em especial, ao seu processo de reunificação. Foi durante esse processo que surgiram algumas “sociedades secretas” destinadas a proteger a nação italiana de um esfacelamento. A valorização desses elementos dá ao “*catenaccio*” profunda identificação com a forma e o hábito de ser do italiano.

Outro país que marcou o futebol, em sua história e desenvolvimento, foi a Holanda. Na Copa do Mundo de 1974, os holandeses provocaram aquilo que ficou conhecido como uma verdadeira “revolução” na forma de praticar o esporte. Treinada por Rinus Michels, e contando com uma geração de atletas talentosa e inteligente, com destaque para Cruyff e Neeskens, a chamada “Laranja Mecânica” marcou o esporte com uma nova forma de jogar, com constantes trocas de posições entre os jogadores, modificando os conceitos táticos do futebol (Michels, 2001; Cruyff, 1974).

Tendo como base o Ajax de Amsterdam e o Feyenoord de Roterdã, a forma de jogar da seleção do país daquela época é relacionada a padrões e hábitos culturais dos holandeses, como sua conhecida liberalidade e aceitação a costumes, em geral, não aceitos em outros países. A “suposta” liberalidade cultural serve como base conceitual para a constante movimentação dos atletas em campo, sem guardar posição fixa (Cruyff, 1974, 2012; Wilson, 2013; Michels, 2001). O sucesso do esquema tático revolucionário holandês só foi possível pela perfeição com que os jogadores - que tinham grande qualidade e sabiam atuar em qualquer posição - efetivavam os passes. Essa perfeição casa, de forma profunda, com a formação cultural do povo holandês (Winner, 2000).

O surgimento do esporte moderno como um jogo, e sua importância na formação da cultura de diferentes países, está relacionado ao desenvolvimento da vida em sociedade (Bourdieu, 1983; Elias & Dunning, 1986). Tal processo começou com o nascimento de agrupamentos urbanos nas cidades que começavam a se formar dentro do processo de industrialização que teve origem na Grã-Bretanha pós-Revolução Industrial. O futebol em sua forma moderna, com regras de conduta e instituições próprias, nasce na Inglaterra do século XIX, com o papel, junto de outros esportes, de normatizar e institucionalizar a vida em um momento conturbado de uma sociedade que começava a se industrializar e urbanizar (Bourdieu, 1983; Elias & Dunning, 1986; Dunning & Sheard, 2005).

Em seu desenvolvimento, em especial no período conhecido como Guerra Fria (1945-1990), o esporte serviu de “bandeira” para exposição internacional do sucesso de países e nações. Em um momento de tensão política e ideológica, era no campo dos esportes que a supremacia mundial era demonstrada nos ginásios e estádios esportivos. Estar no topo do quadro de medalhas de uma edição dos Jogos Olímpicos significava, simbolicamente, a

supremacia política e ideológica no cenário geopolítico internacional. Foi nesse período que os esportes, de uma forma geral, foram apropriados pelos Governos Nacionais, para o desenvolvimento de uma suposta “identidade nacional” (Salvador, 2004).

No futebol, todos os exemplos mencionados acima – Brasil, Itália e Holanda -, mostram que a forma de praticar o esporte reflete, em sua essência, os valores culturais de uma determinada sociedade, em um dado momento. O aproveitamento adequado desses valores culturais, fundamentais e presentes na formação do atleta em seu desenvolvimento como indivíduo, quando utilizados adequadamente na prática esportiva, são refletidos no desempenho positivo no esporte de suas equipes.

A difusão do futebol de um lado a outro do mundo possibilitou que diferentes culturas e nações construíssem, como já mencionado, formas particulares de identidade por meio de sua interpretação e forma de jogar (Barthes, 2009). Essa diversidade está sendo cada vez mais enfraquecida pela relação recíproca das forças econômicas e culturais, que estão transformando o futebol em um jogo cada vez mais incluído em um mercado global.

Richard Giulianotti (1999, p.9), sociólogo e pesquisador do esporte, afirma que o futebol passou, até chegar a ser o que é hoje, “por estágios específicos, que podem ser caracterizados como ‘tradicional’, ‘moderno’ e ‘pós-moderno’”. O estudioso britânico define cada uma dessas etapas.

Quando discuto o ‘tradicional’ estou falando sobre o ‘pré-moderno’, onde vestígios da era pré-industrial ou pré-capitalista são ainda muito influentes. De modo geral, isso envolve a aristocracia ou a classe média tradicional, que exerce sua autoridade muito mais por convenções do que por meios racionais ou democráticos. (...) A ‘modernidade’ está relacionada à rápida urbanização e ao crescimento demográfico e político da classe trabalhadora. Estabelece-se uma divisão entre espaços masculinos (público, produtivo) e espaços femininos (privado, reprodutivo). (...) O crescimento dos meios de comunicação de massa, as melhorias de infra-estrutura e a criação de programas de bem-estar social também servem para suscitar sentimentos unitários de identidade nacional. (...) Em matéria de lazer e de recreação, a divisão entre burguesia e classes trabalhadoras é reproduzida por meio de uma diferenciação entre alta cultura (‘legitimada’) e baixa cultura (‘popular’). (...) A ‘pós-modernidade’ é marcada pela dimensão crítica ou pela rejeição real da modernidade e de suas propriedades definidas. (...) As identidades sociais e culturais tornam-se cada vez mais fluidas e ‘neotribais’ em suas tendências de lazer. (...) A globalização dos

povos, da tecnologia e da cultura dá origem a uma cultura híbrida e uma dependência econômica das nações em relação aos mercados internacionais.

Assim, podemos entender que o futebol profissional internacional está, atualmente, em sua fase pós-moderna. Dentro desse contexto, merece destaque a crescente participação de empresas, clubes esportivos, seus patrocinadores, jornalistas e torcedores de futebol, na construção de marcas cada vez mais fortes, relacionadas ao universo do esporte. Um grande número de empresas começou a enxergar nesse universo uma excelente perspectiva de negócio, colocando o evento esporte como um dos principais vértices da indústria do entretenimento e, conseqüentemente, do consumo.

Para que a relação esporte-empresa funcione adequadamente, com a correta gestão das marcas e seu apropriado relacionamento com o evento esportivo; é necessária a construção de estratégias adequadas de comunicação que permitam, de forma concreta, a identificação plena de uma marca associada ao esporte. A implantação e desenvolvimento de uma cultura organizacional aplicada às equipes esportivas é, como veremos, uma das estratégias mais adequadas para essa finalidade.

As características do produto esportivo fizeram crescer a importância da cultura organizacional. Com o apoio da mídia, um processo de gestão bem estruturado, que implante, desenvolva, comunique e deixe transparecer essa cultura para todos os *stakeholders* de uma agremiação esportiva; certamente trará benefícios econômicos, financeiros e esportivos para o clube que a implantar. A cultura organizacional encontra, então, no esporte contemporâneo, território profícuo para desempenhar seu papel com plenitude. O caráter intangível do produto esportivo, quando bem trabalhado pelos profissionais de comunicação, permite a construção de forte apelo institucional para a consolidação de uma cultura sólida para entidades esportivas.

No atual estágio de desenvolvimento do futebol, as principais agremiações esportivas do mundo, em especial da Europa, são comparadas às grandes organizações multinacionais. A modernização da gestão é, assim, vista como uma necessidade imediata para o crescimento e desenvolvimento dessas instituições. Um dos aspectos, em geral, negligenciado pelos clubes esportivos, especialmente no Brasil, é a construção ou valorização de uma cultura organizacional que possa identificar a agremiação com seus jogadores, colaboradores e torcedores, criando uma identidade clara e definida.

Uma equipe esportiva, por exemplo, é composta por atletas que são indivíduos com características diversas que se unem para atuar dentro de um mesmo sistema sociocultural na busca de

objetivos determinados, em geral, a conquista de títulos ou uma boa *performance* em uma determinada competição. Essa união provoca um compartilhamento de crenças, valores, hábitos, entre outros, que irão orientar suas ações dentro de um contexto preexistente, definindo assim as suas identidades (Castelo, 2009).

Para Dupuis (1996), são os indivíduos que, por meio de suas ações, contribuem para a construção de uma organização e sua identidade. Entretanto os indivíduos agem sempre dentro de contextos que lhes são preexistentes e orientam o sentido de suas ações. Durante muito tempo, a construção do contexto estava baseada na territorialidade e transitava em torno de uma cultura nacional.

Em outras palavras, a construção de uma cultura organizacional envolve a criação de um universo simbólico que possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados e viabilizando a comunicação (Dias, 2012; Freitas, 2007). A realidade é, assim, constituída por uma série de objetivos que foram designados como objetos antes da minha aparição em cena. O indivíduo percebe, assim, que existe correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e os significados atribuídos pelos outros, isto é, existe o compartilhar de um senso comum sobre a realidade.

É por meio do compartilhar a realidade que as identidades dos indivíduos nas organizações são construídas, ao se comunicar aos membros, de forma tangível, um conjunto de normas, valores e concepções que são tidas como certas no contexto organizacional (Dias, 2012; Freitas, 2007). Ao definir a identidade social dos indivíduos, o que se pretende é garantir a produtividade, pela harmonia e manutenção do que foi aprendido na convivência. Ao definir padrões de comportamento com o objetivo de conservar a estabilidade e o equilíbrio do grupo, justifica-se a importância crescente atribuída à cultura organizacional.

A cultura organizacional pode ser vista, portanto, como o alicerce para a formação de uma identidade dos indivíduos nas organizações, não havendo como pensar a noção de identidade, se não em função da interação com outros. As identidades dos indivíduos são construídas de acordo com o ambiente em que se inserem envolvendo, entre outras coisas, as estruturas sociais, a cultura e o histórico das relações.

Jorge Castelo aponta que,

(...) na verdade, todos os clubes de futebol detêm um “capital simbólico” (por exemplo: a bandeira, as cores, as vitórias, as taças, a história, etc.), que os diferencia uns dos outros. Este capital simbólico, pode ser analisado como um instrumento de “integração social” pois, estabelece um certo consenso contribuindo para uma dinâmica

de caráter social que, se difunde por seus elementos, de forma que cada um deles contribua, na correta medida de sua intervenção (treinador, sócio, dirigente, jogador, auxiliar, etc.), para a concretização dos objetivos do clube. (...) O subsistema cultural, no quadro da organização dinâmica de uma equipe de futebol, é definido como um conjunto complexo de representações, valores, finalidades, símbolos, etc., construídos ao longo da história do clube, os quais são integrados e partilhados em interação por todos os seus membros. (...) Este complexo conjunto de valores, símbolos, etc., suportam as formas como a equipe se exprime e resolve as diferentes situações que, derivam da competição desportiva, dentro ou fora desta. (Castelo, 2009, p.26).

Gioia, Schultz e Corley (2000) ressaltam que a noção de identidade organizacional tem sido definida como sendo a compreensão coletiva dos membros da organização, sobre as características presumidas como centrais e relativamente permanentes, e que a distingue das demais, possuindo, assim, estreita relação com a imagem organizacional. Dessa forma, a identidade organizacional é muitas vezes reconstruída para se adequar ao mercado.

A noção de identidade nas organizações se dá em função do relacionamento com outros, que é construído, mantido e modificado pelas características do contexto interativo organizacional. Ao compartilhar objetivos, regras, valores, entre outros, os indivíduos assumem comportamentos grupais moldados pela organização, motivados pela redução da incerteza de como devem sentir, agir, pensar, e ainda, de como serão vistos pelos outros (Dias, 2012; Freitas, 2007; Castelo, 2009). A função do grupo é definir papéis e, conseqüentemente, a identidade social dos indivíduos. Assim, a identidade passa a ser entendida como o próprio processo de identificação.

### 3 ESTUDOS DE CASOS

Conforme já mencionado, em dezembro de 2013, a *The European Club Association* divulgou o *Report on Youth Academies in Europe*. O relatório procurou analisar o trabalho realizado por várias equipes europeias no desenvolvimento de suas categorias de base. O material procurou, também, estudar as políticas e estratégias organizacionais de cada clube que possam levar à revelação de jovens talentos para as agremiações e, também, para o futebol mundial.

Como parte de suas conclusões finais, o *Report on Youth Academies in Europe* (ECA, 2013) apontou os fatores críticos para o sucesso no desenvolvimento das categorias de base dos clubes pesquisados e, os cinco principais elementos apontados estão, direta ou indiretamente, relacionados com o desenvolvimento e a construção de uma cultura organizacional. O documento apontou, entre os 214 clubes pesquisados, a relação das melhores agremiações que gerenciam suas categorias de base. Os clubes apontados pelo relatório foram: 1º) o FC Barcelona, da Espanha; 2º) o Sporting Club de Portugal; e, 3º) o AFC Ajax, da Holanda.

Vamos analisar cada uma dessas agremiações e suas políticas de gestão da cultura da organização e dos seus processos de formação de talentos (atletas). A três entidades estudadas, de alguma forma, utilizam estratégias de gestão da cultura organizacional, com reflexos nos resultados econômico, financeiro e esportivo obtidos por essas agremiações.

#### a) AFC Ajax, de Amsterdam, Holanda.

O Amsterdamsche Football Club (AFC) Ajax é um clube holandês, sediado em Amsterdam. Foi fundado em 18 de março de 1900. A equipe é uma das mais populares da Holanda e viveu seu auge futebolístico na década de 1970, quando conquistou, por três vezes seguidas (1971, 72 e 73), a Copa dos Campeões de Europa, a mais importante competição entre clubes do “Velho Continente”.

Naquela época, o Ajax contava com grandes jogadores como Johan Cruyff e Johan Neeskens. A equipe de Amsterdam foi a base da Seleção da Holanda que encantou o mundo na Copa do Mundo FIFA de 1974, como a “Laranja Mecânica”. Os holandeses mostraram ao mundo, pela primeira vez, o sistema de jogo que ficou conhecido como Futebol Total, onde os atletas não guardam posições fixas, numa constante movimentação pelo gramado (Cruyff, 1974, 2012; Wilson, 2013; Michels, 2001; Winner, 2000).

Nos anos 1980, o clube viveu sua pior crise, técnica e financeira, em que quase não sobreviveu. O ressurgimento aconteceu nos anos 1990, com nova administração e com um novo técnico, Louis van Gaal, a frente dos destinos esportivos da agremiação. Com o novo treinador, o clube ganhou a *Champions League*<sup>5</sup> de 1995 e revelou jogadores como Edgar Davids, Edwin van der Sar, Clarence Seedorf, Marc Overmars e Patrick Kluivert.

Foi no início dos anos 1990, em função da crise que enfrentava, os dirigentes da agremiação decidiram montar sua academia de futebol, denominada *De Toekomst*<sup>6</sup>. Trata-se de uma estrutura

---

<sup>5</sup> Champions League é a denominação atual dada à antiga Copa dos Campeões da Europa.

<sup>6</sup> De Toekomst, em holandês, significa, “O future”.

de 140.000m<sup>2</sup>, com 8 campos de futebol, montada especialmente para a formação de jogadores para sua equipe profissional e, também, para o futebol mundial (ECA, 2013).

É em *De Toekomst* que o Ajax gerencia suas 15 equipes de jovens, com idades variando de 7 a 18 anos. Foi em sua academia que a equipe holandesa formou vários atletas de renome no esporte internacionalmente, como Dennis Bergkamp, Frank e Ronald de Boer, Edgar Davids, Clarence Seedorf, Patrick Kluivert, Rafael van der Vaart, Wesley Sneijder, John Heitinga, Nigel de Jong, Maarten Stekelenburg e muitos outros. Para dimensionar a importância do trabalho feito no clube para seu país, a Holanda, oito jogadores que compunham a seleção vice-campeã mundial de 2010, na Copa do Mundo da África do Sul, saíram de *De Toekomst*.

Desde seu ingresso na academia do Ajax, os jovens são treinados dentro da filosofia de jogo da agremiação. O estilo de jogo utilizado é o mesmo para as equipes de todas as idades do clube, o 4-3-3, baseado no *Futebol Total* idealizado por Rinus Michels, na seleção holandesa da Copa do Mundo de 1974 (ECA, 2013). David Winner (2000), autor britânico, em seu livro *Brilliant Orange: The Neurotic Genius of Dutch Football*, chama essa abordagem de "xadrez físico", em função da necessidade de ocupação do espaço de jogo pelos holandeses e da movimentação constante de seus atletas pelo gramado. Para Winner (2000), os holandeses abominam as táticas defensivas de futebol, em geral associadas com os italianos.

O estilo holandês (implantado como cultura organizacional no estilo do Ajax) tem até o seu próprio "guru", Johan Cruyff, estrela do clube na década de 1970, e discípulo de Rinus Michels. É do ex-jogador e treinador holandês a célebre frase, que resume os valores do jogo que o Ajax implanta em seus jovens atletas. Para Cruyff (ECA, 2014, p. 20), "você precisa de ambos, qualidade e resultado. Resultado sem qualidade é muito chato; qualidade sem resultado é algo sem sentido".

O comportamento dos atletas também é observado ao longo de sua vida na academia e os valores da agremiação, como a forma de jogar futebol, com beleza plástica, ofensividade, criatividade, inteligência e velocidade, são exaustivamente comunicados nos futuros jogadores.

O clube holandês desenvolveu o chamado modelo TIPS<sup>7</sup>, que apresenta como objetivo desenvolver nos atletas as habilidades na prática esportiva desejadas pela agremiação, a saber: técnica, inteligência, personalidade e velocidade (ECA, 2013). Uma equipe de 13 treinadores, todos conhecedores da filosofia do Ajax, são encarregadas de trabalhar com os atletas e, em sessões de *coaching*, corrigir defeitos

individuais. *De Toekomst* "é um laboratório para transformar meninos em artistas de alto impacto no jogo mais popular do mundo" (ECA, 2013).

Na academia do Ajax, os jovens atletas não vivem em regime de internato. Todos os jogadores vivem em suas casas em um raio de, no máximo, 35 quilômetros de Amsterdam. A agremiação fornece ônibus para pegar os atletas perto de suas residências e levá-los para treinar. O clube possui unidades de sua academia em outras localizações da Holanda e em várias outras partes do mundo, como a Grécia e a África do Sul.

Rinus Michels, treinador holandês que trouxe ao mundo o *Futebol Total*, chama a atenção para a importância do modelo de jogo de uma agremiação refletir os valores do clube, a sua cultura. O técnico, em seu livro *Teambuilding* afirma que "a cultura de um clube é a visão global da agremiação. Essa visão é construída por todos na instituição, dos jogadores ao CEO. (...) O mais importante é que essa cultura seja reconhecida por todos" (Michels, 2001, p.154).

Ao analisar o futebol em seu país, Michels (2001, p.154) aponta:

Na Holanda, Ajax-Amsterdam é o clube mais conhecido com uma cultura forte. A cultura do Ajax é reconhecida através do estilo de jogo de seus atletas, que é resultado do processo de construção de um time. Cada jogador, desde os 10 anos de idade até os atletas do primeiro time profissional, sabem o que o clube espera deles para jogar pelo Ajax. Isso cria um ambiente nos jogadores com forte ligação ao clube. Quanto mais reconhecida é essa cultura, melhor o Ajax e os atletas funcionam. Na cultura do clube, o sentimento de pertencer a uma grande família é um importante aspecto da agremiação. Essa cultura forte ajuda o Ajax a sobreviver nos momentos de crise. (...) A construção dessa cultura só é possível quando as pessoas-chave dentro do clube falam repetidamente a mesma linguagem convincente.

Ciente de seu potencial econômico inferior, em comparação com demais grandes clubes da Europa, como as agremiações da Inglaterra, Alemanha e Espanha, o Ajax procura atingir bons resultados econômico e financeiro, com objetivos claramente definidos para *De Toekomst*. Internamente, a meta da academia de futebol é "fornecer, pelo menos, três atletas para a equipe titular profissional do clube a cada duas temporadas" (ECA, 2013, p.20). Para isso, o clube investe 6 milhões de Euro<sup>8</sup> por ano e conta com a parceria importante de sua fornecedora de artigos esportivos, a Adidas, que banca parte deste valor.

<sup>7</sup> *Technique, Intelligence, Personality and Speed.*

<sup>8</sup> Aproximadamente R\$ 19,3 milhões, em 1/1/2014.



Além da formação de atletas, dentro da filosofia do clube, o Ajax não nega que outro objetivo principal da sua academia é fornecer atletas para outros mercados mais ricos da Europa. O jogador Wesley Sneijder, que defendeu a seleção da Holanda na Copa do Mundo 2010, é um claro exemplo dessa estratégia. O atleta começou na academia quando tinha 7 anos de idade. Aos 23, foi vendido ao Real Madrid, da Espanha, por 27 milhões de euros<sup>9</sup>.

#### b) Sporting Club de Portugal

O Sporting Clube de Portugal, situado em Lisboa, é um clube poliesportivo, fundado em 1 de julho de 1906. Com mais de 100 mil sócios, a agremiação é conhecida por ter dado a Portugal 3 medalhas de ouro olímpicas. É, depois do FC Barcelona, da Espanha, o clube no mundo com mais conquistas no conjunto de todas as modalidades que oferece aos seus associados.

Em 21 de junho de 2002, o clube inaugurou sua academia de futebol, a PUMA Academia Sporting<sup>10</sup>, localizada em Alcochete, próximo à Lisboa. O espaço, de aproximadamente 250 mil m<sup>2</sup>, conta com 7 campos oficiais de futebol e atende 340 jogadores, em 17 diferentes equipes. Os jovens atletas chegam ao clube com 7 anos de idade (ECA, 2013).

A academia da equipe portuguesa conta, ainda, com ginásios, centro médico e centro de apoio aos visitantes. O campo principal da instalação dispõe de uma arquibancada, parcialmente coberta, com capacidade para mil espectadores. O edifício central da PUMA Academia oferece, ainda, ao público, um auditório, sala de imprensa, salas de reuniões e de conferência.

A agremiação portuguesa definiu, como visão para sua Academia de futebol, “ser reconhecido como líder mundial no futebol de formação”; como missão, “produzir jogadores para o mais alto nível competitivo, capazes de integrar a equipa profissional do Sporting, promovendo uma sólida formação, baseada em valores desportivos, pessoais e sociais”; e, como valores, “competência, profissionalismo, espírito de equipe, responsabilidade, ética e rigor” (Moita, 2008).

O objetivo do Sporting com a Academia é formar jovens jogadores, aptos a enveredarem por uma carreira, no mundo cada vez mais competitivo, do futebol profissional. Com isso, o clube pode gerir sua equipe profissional dentro de uma ótica de desenvolvimento sustentado. Além do desenvolvimento sustentável de sua equipe

profissional principal, o Sporting Club de Portugal pretende, através de sua academia, ser a agremiação portuguesa com o maior número de atletas profissionais, em seu primeiro time, formados nas equipes de base da entidade.

Como resultado mais visível do trabalho desenvolvido pela agremiação portuguesa, Diogo Matos, presidente da Academia, apresenta com orgulho: “Sporting Portugal é a única equipe do mundo que formou e treinou dois jogadores que ganharam o prêmio Bola de Ouro da FIFA, como melhor atleta do ano, Luís Figo e Cristiano Ronaldo<sup>11</sup>” (ECA, 2013, p. 74). Além disso, a Seleção de Portugal, que participou da fase final da Euro-2012, na Polónia e Ucrânia, contou com oito atletas formados pelo Sporting.

Desde 2002, quando foi inaugurada, o trabalho da Academia Sporting já formou aproximadamente 100 jogadores que hoje jogam em clubes de Primeira e Segunda Divisão de diversos países da Europa. Deste contingente, 30 atletas atuaram, ou atuam, pela equipe principal da agremiação portuguesa (ECA, 2013).

A Academia Sporting definiu uma estratégia de desenvolvimento que se assenta na qualidade da gestão e organização, bem como na procura do reequilíbrio financeiro através da integração de objetivos mínimos de autonomia financeira. A negociação dos atletas formados pela academia do Sporting já rendeu aos cofres do clube, desde 2002, aproximadamente 95 milhões de Euro<sup>12</sup>, somente com os direitos de transferência desses jogadores descobertos e preparados pela Academia. A agremiação portuguesa investe, em sua academia, algo em torno de 5 milhões de Euro/ano<sup>13</sup>.

Dentro da Academia, a evolução do atleta é vista como um processo de produção (ECA, 2013, p. 78): Seleção de Matéria-Prima (recrutamento dos jogadores), Transformação (desenvolvimento do atleta) e Distribuição (gestão da carreira do profissional formado pelo clube). Para isso, o clube adota como pilares três elementos básicos na formação de seus atletas:

a Escola, porque no desporto, como na vida, se deve aprender de forma planificada, organizada e metódica; a Formação, porque para além do futebol, nas suas dimensões técnica, tática e física, importa assegurar aos jovens jogadores do Sporting, um harmonioso processo de desenvolvimento pessoal e social, que os prepare para uma vida autónoma e uma cidadania plena; e, a

<sup>9</sup> Aproximadamente R\$ 87 milhões, em 1/1/2014.

<sup>10</sup> A empresa fornecedora de material esportivo do Sporting, a PUMA, paga cerca de 500 mil EURO/ano (aproximadamente R\$ 1,6 milhão/ano) pelos *namings rights* da Academia. A PUMA quer, com isso, mostrar ao mercado europeu que investe no desenvolvimento de jovens atletas para a modalidade.

<sup>11</sup> Luís Figo ganhou o Prêmio Bola de Ouro da Fifa como o melhor do ano de 2000. Cristiano Ronaldo foi o vencedor do mesmo prêmio em 2008.

<sup>12</sup> Aproximadamente R\$ 306 milhões, ao câmbio de 01/01/2014.

<sup>13</sup> R\$ 16 milhões/ano, aproximadamente.

Desportiva, porque, naturalmente, é esse o grande propósito da cadeia de valor que a Sporting (Moita, 2008. p.34).

O Centro de Futebol do Sporting Club de Portugal, a Academia, foi a primeira organização esportiva a receber o certificado ISO 9001, concedido ao clube português em 2008 (ECA, 2013).

### c) FC Barcelona, da Espanha.

Um claro exemplo de sucesso, no universo do futebol, de construção de uma cultura organizacional, com amplo impacto positivo nos ambientes econômico, financeiro e esportivo, é o FC Barcelona, da Espanha. Para Feran Soriano (2010), vice-presidente da agremiação entre 2003 e 2008, o Barcelona é resultado de uma filosofia baseada em valores e princípios fundamentais muito mencionados nas teorias administrativas da hoje em dia.

Como principais valores do clube, Soriano (2010) aponta a ética, o trabalho em equipe, a inovação, a liderança e o respeito; todos eles trabalhados de forma exaustiva por uma cultura organizacional que preconiza a valorização da identidade clubística e sua importância para a região da Catalunha. É por essa razão, que a agremiação se autoproclama como “mes que um club<sup>14</sup>”. Sua cultura organizacional deve transcender, assim, os muros da agremiação, representando em suas aspirações e valores culturais, toda uma região importante da Espanha.

No caso do clube espanhol, mais do que uma identidade tática de seus atletas está uma identidade cultural, com princípios e valores regidamente definidos. Todos esses valores puderam ser exemplificados no fato ocorrido no final da temporada 2011-12 da Liga Espanhola, amplamente noticiado pela imprensa brasileira.

Se no Brasil são comuns as dancinhas na hora de comemorar gols, o mesmo não se pode dizer do Barcelona. No domingo, o brasileiro Daniel Alves foi repreendido pelo zagueiro Puyol e pelo técnico Pep Guardiola após celebrar desta forma um gol na goleada por 7 a 0 sobre o Rayo Vallecano. O lance aconteceu quando o Barça marcou seu quinto tento na partida. Daniel Alves cruzou para Thiago Alcantara, filho do tetracampeão Mazinho, fazer. Na hora de comemorar, os dois fizeram a coreografia da música “Eu quero tchu, eu quero tchá”, que ficou famosa graças ao santista Neymar. Descontente com a celebração, o capitão Puyol tratou de acabar com a brincadeira e puxou seus companheiros de volta a seu campo. Mais tarde, na entrevista coletiva,

Guardiola lamentou o ocorrido. “Pedimos desculpas aos torcedores do Rayo pela celebração de Thiago e Dani Alves. É uma atitude que não voltará a acontecer e não é própria de jogadores do Barcelona”, disparou o treinador. Depois da bronca, coube a Daniel Alves se redimir publicamente, mas não sem também se mostrar contrariado. “Quero pedir perdão aos torcedores do Rayo que se sentiram ofendidos com a dança. Em nenhum momento quis ofender ninguém, somente me sentir bem”, falou o brasileiro. “Me disseram uma vez quando criança que o futebol era para se divertir.” (BOL NOTÍCIAS, 2012).

Mais do que a postura perante o gol, está uma postura perante a vida, uma filosofia cultural de respeito ao adversário. Acostumado aos valores culturais do Brasil, onde “o futebol é para se divertir”, Daniel Alves foi obrigado a pedir desculpas aos torcedores adversários por romper com os padrões culturais e institucionais que identificam o FC Barcelona, entre eles o respeito ao jogo e ao adversário. Tanto que, simbolicamente, sua atitude foi repreendida de forma veemente pelas duas maiores lideranças da agremiação, seu treinador (Pep Guardiola) e seu capitão (Charles Puyol).

A cultura do clube é gerenciada dentro de um planejamento estratégico muito bem elaborado, que envolve as mais diversas áreas da agremiação. A cultura e os valores do clube não são, portanto, uma coisa em si, mas um processo interminável. O FC Barcelona é gerenciado assim: se difunde perante todo o mundo, espalhando sua identidade e mostrando sua cultura. A agremiação consegue ser diferente, original e autêntica, aumentando o valor de sua marca para todos os seus stakeholders (Soriano, 2010).

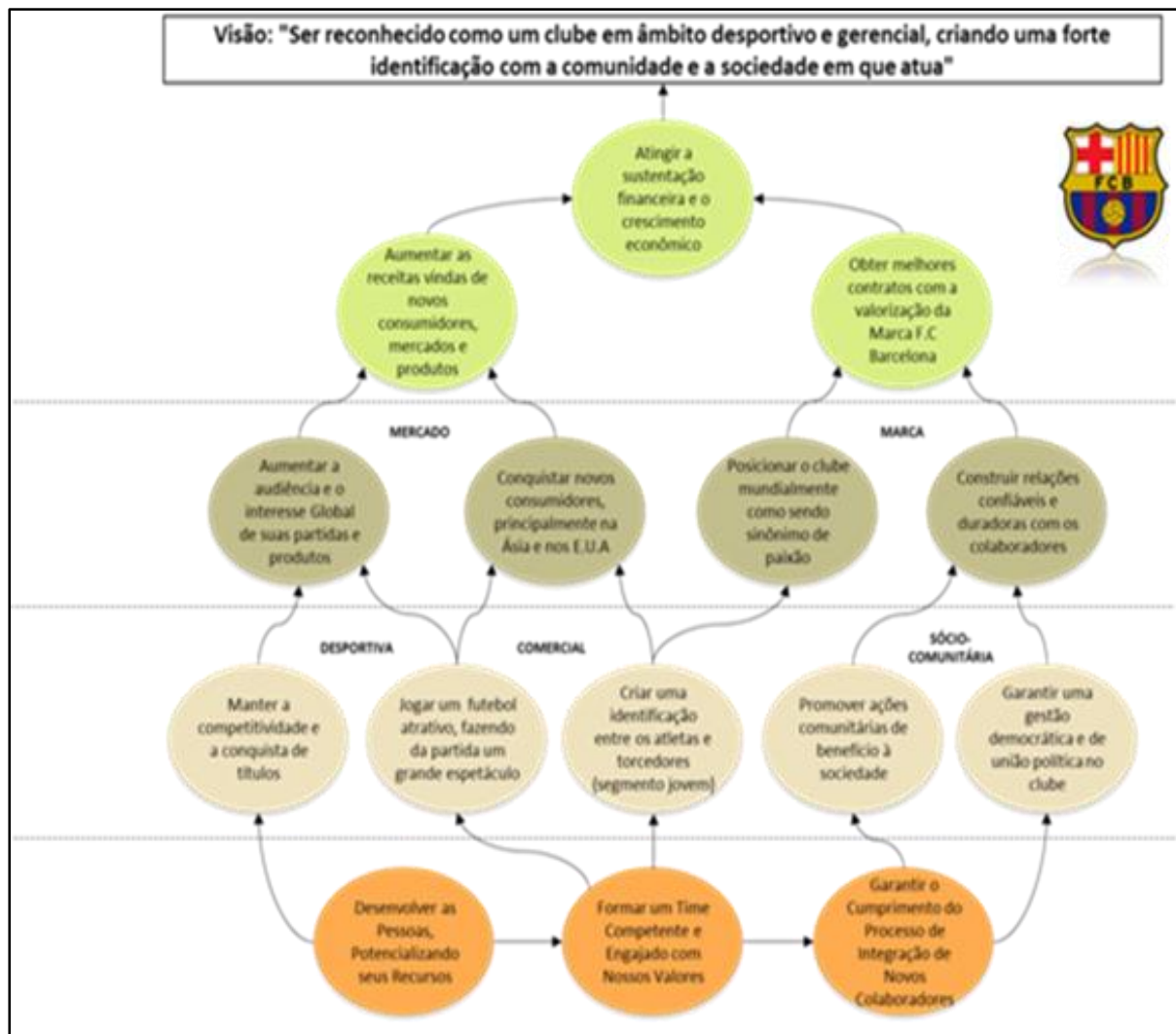
Com a visão de “ser reconhecido como um clube em âmbito desportivo e gerencial, criando uma forte identificação com a comunidade e a sociedade em que atua” (ECA, 2013), o clube reafirma o ideal de “ser mais que um clube”. A comunicação organizacional desempenha importante papel, tanto interna, quanto externamente (Figura 1). Internamente, na prática esportiva, a cultura organizacional do Barcelona é construída através do *Centro de Formação de Atletas Oriol Tort*, mais conhecido como *La nueva Masia*. É lá, com toda a infraestrutura necessária para a formação do atleta e também do indivíduo, que o clube trabalha seus valores esportivos, culturais e identitários.

*La Masia de Can Planes*, popularmente conhecida simplesmente como *La Masia*, foi uma instalação localizada ao lado do *Camp Nou*, o estádio do FC Barcelona. Funcionou, de 20 de outubro de

<sup>14</sup> Mais que um clube.

1979 até meados de 2011, como residência e centro esportivo de preparação e formação dos jovens que militaram nas categorias de base da equipe catalã. Em

30 de junho de 2011, toda a estrutura de *La Masia* foi transferida para *La Nueva Masia* (Perarnau, 2011).



**Figura 1 – Mapa Estratégico do FC Barcelona**

Fonte: [www.fcbarcelona.com.br](http://www.fcbarcelona.com.br), extraído em 01 de janeiro de 2014.

O espaço é composto de 137 mil m<sup>2</sup>, com 8 campos oficiais de futebol, e todos os equipamentos e instalações necessários para a adequada formação e preparação dos futuros jogadores de futebol profissional. A novidade das instalações do FC Barcelona é que todos os aproximadamente 250 jovens que ali treinam, também moram, em regime de internato, em *La Nueva Masia*. Dos atletas recrutados

pelo clube, 70% são da Catalunha, 20% do restante da Espanha e 10% do resto do mundo.

No tempo em que não estão treinando, os atletas frequentam aulas em que, entre outras disciplinas, estudam a história da Catalunha, os valores do clube, o respeito ao trabalho, a filosofia de jogo que acabou conhecida como "tique-taque"<sup>15</sup>, o respeito ao adversário e outros temas de interesse da direção da agremiação. O fato já mencionado da

<sup>15</sup> "Tique-taque" é a denominação dada pela imprensa mundial ao estilo de jogo esportivo do clube.

reprimenda sofrida pelo atleta brasileiro Daniel Alves, e sua “dancinha” bem brasileira, é fruto do trabalho de desenvolvimento de uma cultura organizacional, fortemente alicerçada nos valores da instituição (Faccio, 2013; Hunter, 2012; Moreno, 2012; Perarnau, 2011).

O objetivo do clube, com *La Nueva Masía*, é converter os jovens em atletas de elite do futebol profissional. A ideia é formar os atletas desportiva e intelectualmente. Como resultado, em 2010, os três atletas que disputaram a Bola de Ouro da FIFA, como o melhor daquela temporada, foram formados em La Nueva Masía: Xavi Hernández, Andrés Iniesta e o argentino Lionel Messi. O fato foi inédito em toda a história do futebol mundial. Em 11 de julho de 2010, quando a Espanha conquistou sua primeira Copa do Mundo, na África do Sul, sete jogadores da seleção haviam sido formados em La Masía e seis deles estavam na grande final com a Holanda: Gerard Piqué, Carles Puyol, Andrés Iniesta, Xavi Hernández, Sergio Busquets e Pedro Rodríguez.

O FC Barcelona investe, em *La Nueva Masía*, aproximadamente 10 milhões de Euro/ano<sup>16</sup>. Além da unidade na Espanha, a agremiação conta com oito outras escolas oficiais para a formação de atletas em outros locais do mundo: Fukuoka (Japão), Dubai (Emirados Árabes Unidos), Cairo (Egito), Kuwait, Lima (Peru), Varsóvia (Polônia), Delhi (Índia) e Santo Domingo (República Dominicana) (ECA, 2013).

A formação dos atletas está baseada na filosofia, desenvolvida pelo idealizador do projeto, o holandês Johan Cruyff, ex-jogador e ex-treinador do FC Barcelona, de prática do futebol baseada no toque de bola, o “tique-taque”, e na ofensividade de seu jogo. No campo da formação pessoal, os jovens, nas salas de aula, absorvem os valores da agremiação e da região da Espanha que o clube representa. Tudo isso, permite ao FC Barcelona se posicionar, do ponto de vista de sua estratégia de comunicação mercadológica, como “mais que um clube” (Perarnau, 2011; Soriano, 2010).

A cultura organizacional do clube também é construída por meio da *Fundación FC Barcelona*, fundada em 1994, baseada nas seguintes premissas: a utilização do esporte como eixo de atuação; o fomento da educação e dos valores positivos do esporte; a infância e a juventude como objetivos beneficiários; e, a projeção da Catalunha através do Barça.

O ponto mais visível externamente da estratégia de comunicação do clube, alicerçada em valores construídos organizacionalmente, pode ser observado na última peça publicitária veiculada pelo

FC Barcelona, em parceria com seu patrocinador, a Qatar Foundation<sup>17</sup>, denominada *A team that unites the world*<sup>18</sup>.

Na propaganda, existe o “país Barcelona”, onde o futebol é visto como arte por todos os seus habitantes e visitantes. Esse “futebol-arte” se manifesta em todos os aspectos da vida cotidiana. No vídeo, um avião aterrissa em um território com o formato do escudo do clube catalão. Logo de cara, vemos o zagueiro Piqué como oficial da alfândega carimbando passaportes. Um dos visitantes que tem sua entrada autorizada é o atacante brasileiro Neymar, que não foi formado em *La Masía*.

Taxis e edifícios são pintados nas cores do clube e as demonstrações de talento futebolístico dos jogadores do Barcelona são vistas por todos os lados. Inclusive o veículo que leva a aeromoça no comercial é conduzido pelo ex-atacante inglês Gary Lineker, que teve passagem pela equipe. Andreas Iniesta aparece fazendo pintura de rua com uma bola de futebol. Lionel Messi dá aulas de dança em uma escola de artes e até mesmo o capitão Puyol rompendo um vaso de plantas com uma cabeçada são partes da campanha publicitária.

A campanha reforça a ideia de que o FC Barcelona é “mais que um clube”. Em um provocante retorno à modernidade, o clube ousa ser um país, com práticas bem próprias do esporte mais popular do planeta. Elementos como o “futebol-arte” e o “tique-taque”, construídos internamente em *La Masía*, são trabalhados externamente pela comunicação do clube, refletindo seus valores para os fãs do futebol e posicionando a marca FC Barcelona em um mercado extremamente competitivo.

A implantação dessa cultura organizacional, como parte do planejamento estratégico do clube, criando fortes elementos identitários, colocou o FC Barcelona entre os cinco clubes mais ricos da Europa e um dos mais vencedores da história do futebol<sup>20</sup>. É a cultura organizacional contribuindo, de forma efetiva, para os resultados econômico, financeiro e esportivo da equipe catalã (Soriano, 2010).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do esporte enquanto elemento de comunicação e marketing e o crescimento da indústria do entretenimento e consumo colocaram o fenômeno esportivo no centro do processo de criação de valor para empresas, marcas e produtos. Pelo seu

<sup>16</sup> R\$ 32,2 milhões/ano. Se o clube somar os gastos com sua equipe Sub-19, o valor sobe para 25 milhões Euro/ano, aproximadamente R\$ 80,6 milhões/ano, o investimento mais caro do mundo na formação de atletas.

<sup>17</sup> A Qatar Foundation paga ao FC Barcelona, por três anos de contrato de patrocínio (2013-16), 100 milhões de euros, algo em torno de R\$ 320 milhões (01/01/2014).

<sup>18</sup> O time que une o mundo.

<sup>19</sup> A peça publicitária pode ser vista no endereço <http://www.youtube.com/watch?v=JkTsyll1SUo>

<sup>20</sup> O FC Barcelona já conquistou, em sua história, quatro títulos da Liga dos Campeões da Europa, dois Mundiais de Clubes, vinte e um da Liga Espanhola e vinte e seis Copas do Rey.

caráter muitas vezes intangível, pelos atributos positivos que podem, em geral, a ele ser associado, o esporte apresenta, em sua plenitude, uma série de possibilidades para edificação de uma marca forte e da criação de valor para seus *stakeholders*. Seja em seus aspectos mais sociais – ligados à participação e educação –, seja em seus aspectos de mercado – voltado ao desempenho e a *performance* –, o esporte auxilia na construção das marcas nos “corações e mentes” dos consumidores de produtos e serviços oferecidos ao mercado pelas organizações.

O entendimento de que uma marca forte é, hoje, ativo financeiro de uma organização, dá ao esporte uma importância estratégica. Atletas, clubes e modalidades esportivas passam a contribuir, assim, de forma cada vez mais preponderante, para o sucesso de uma empresa. O papel da cultura organizacional cresce em importância dentro deste universo. A construção da identidade de uma agremiação passa a ser uma das estratégias de comunicação para os agentes esportivos e para os gestores do esporte.

A cultura construída, quando bem edificada, permite à agremiação, através do desenvolvimento de uma identidade clara, com valores bem definidos e atitudes que agregam valor aos seus grupos de interesse, contribui para o equilíbrio entre o sucesso esportivo e os excelentes resultados econômico e financeiro.

O presente artigo fornece as bases teóricas e conceituais que permitem o entendimento da transformação da cultura adquirida, oriunda das identidades nacionais; para a cultura construída, moldada por gestores que, em sua atividade, devem procurar coincidir os objetivos individuais dos atletas, de diferentes origens, para um objetivo comum, do clube, da agremiação.

Esperamos, com isso, chamar a atenção dos grandes clubes brasileiros para a importância dessa estratégia. O investimento em cultura organizacional, quando bem gerenciado, como nos casos apresentados acima, gera retorno econômico, financeiro e esportivo. Para o futuro, é nossa intenção levantar, através de pesquisas quantitativas e qualitativas, os valores, crenças, normas, etc., que identificam os torcedores e consumidores brasileiros com seus clubes de coração. Esse mapeamento contribuirá, no futuro, para que as principais agremiações brasileiras possam planejar e comunicar estrategicamente esses valores para seus *stakeholders* e para o mercado, implantando e desenvolvendo uma cultura organizacional própria.

## REFERÊNCIAS

- Barthes, R. (2009). *O que é o Esporte?* In: Revista Serrote, nº 3, São Paulo: Instituto Moreira Sales, novembro de 2009. 97-105.
- Bol Notícias (2012). *Daniel Alves comemora gol com dança, é repreendido e pede desculpas*. Disponível em: <<http://noticias.bol.uol.com.br/esporte/2012/04/30/daniel-alves-comemora-gol-com-danca-e-repreendido-e-pede-desculpas-assista.jhtm>>. Recuperado em 30 de abril de 2012.
- Bourdieu, P. (1983). *Como é Possível ser Esportivo?* In: Questões de sociologia. Rio de Janeiro: Marco Zero. 136-153.
- Castelo, J. (2009). *Futebol – organização dinâmica do jogo*. Lisboa: Edições Lusófonas.
- Cruyff, J. (2012). *Fútbol – mi filosofia*. Barcelona: Grupo Zeta.
- \_\_\_\_\_. (1974). *Futebol Total*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Dias, R. (2012). *Cultura Organizacional*. 3ª ed. Campinas: Alinea.
- \_\_\_\_\_. (2000). *Fundamentos da Sociologia Geral*. 2ª ed. Campinas: Alinea.
- Dunning, E. & Sheard K. (2005). *Barbarians, Gentleman & Players – a sociological study of the development of Rugby Football*. 2<sup>nd</sup> Edition. New York: Routledge.
- Dupuis, J. P. (1996) *Antropologia, cultura e organizações: proposta de um modelo construtivista*. In: Chanlat, J. F. (org). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas, v.III, São Paulo: Atlas.
- ECA-The European Club Association (2013). *Report on Youth Academies in Europe*. Disponível em: <[http://www.ecaeurope.com/PageFiles/6175/ECA%20Youth%20Report%20on%20Academies\\_A4\\_SECURE\\_final.pdf](http://www.ecaeurope.com/PageFiles/6175/ECA%20Youth%20Report%20on%20Academies_A4_SECURE_final.pdf)>. Recuperado em 04 de janeiro de 2014.
- Elias, N. & Dunning, E. (1986). *Deporte y Ocio en el Proceso de la Civilizacion*. México DF: Fondo de Cultura Economico.
- Eliot, T.S. (1988). *Notas para uma Definição de Cultura*. São Paulo: Perspectiva.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Faccio, L. (2013). *A Biografia de Lionel Messi*. São Paulo: Generale.

- Freitas, M. E. de. (2007) *Cultura Organizacional – evolução e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Gioia, D.; Schultz, M.; Corley, K. (2000). *Organizational identity, image and adaptive instability*. In: The Academy of Management Review, n. 25, 1, 63-81.
- Giulianotti, R. (1999). *Sociologia do futebol – dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões*. São Paulo: Nova Alexandria.
- Hunter, G. (2012). *Barça – the making of the greatest team in the world*. London: BackPage Press.
- Michels, R. (2001). *Teambuilding – the road to success*. Spring City: Reedswain Publishing.
- Moita, M. R. (2008). *Um percurso de sucesso na formação de jogadores em futebol – estudo realizado no Sporting Club de Portugal – Academia Sporting/Puma – Faculdade de Desporto, Universidade do Porto*.
- Moreno, O. P. C. (2012). *El Modelo de Juego del FC Barcelona*. Barcelona: Libreria Deportiva Fútbol.
- Perarnau, M. (2011). *Senda de Campeones – de La Masia al Camp Nou*. Barcelona: Salsa Books.
- Salvador, J. L. (2004). *El Deporte en Occidente – historia, cultura y política*. Madrid: Cátedra.
- Soriano, F. (2010). *A Bola não entra por acaso – estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol*. São Paulo: Larousse.
- Victorino, V. (2013). *Site coloca categorias de base de São Paulo e Santos entre as dez melhores do mundo*. In: Época Negócios Online. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Essa-E-Nossa/noticia/2013/12/site-coloca-categorias-de-base-de-sao-paulo-e-santos-entre-dez-melhores-do-mundo.html>>. Recuperado em 04 de janeiro de 2014.
- Wilson, J. (2013). *Inverting The Pyramid – the history of soccer tactics*. New York: Nation Books.
- Winner, D. (2000). *Brilliant Orange – the neurotic genius of Dutch football*. London: Boomsbury.